

Grzegorz Krzos

IDENTYFIKACJA ROLI I WPŁYWU PROJEKTÓW NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

1. Wstęp

Projekty odgrywają coraz ważniejszą rolę w życiu gospodarczym zarówno świata, jak i Polski. Dynamicznie rozwijają się metody zarządzania projektami, stanowiące ważne źródło doskonalenia tysięcy przedsięwzięć. Przedsięwzięcia te są bardzo różnorodne w sensie wartości projektu, rodzaju branży, czasu realizacji, jak również liczby osób zaangażowanych do projektu. W Polsce zainteresowanie doskonaleniem umiejętności w zarządzaniu projektami jest bardzo duże. Po części wynika to ze wstąpienia naszego kraju do struktur Unii Europejskiej, która wspomaga kraje członkowskie, współfinansując wyłącznie projekty. To wymusza na polskich beneficjentach wdrażanie projektów w wielu obszarach gospodarki poprzez różne typy organizacji, które odgrywają rolę projektodawców i zarządzających projektami.

W opinii autora istnieje silny wpływ projektów na funkcjonowanie organizacji. Skala i zasięg oddziaływania projektów na współczesne organizacje jest przedmiotem prowadzonych badań. Głównym celem przyświecającym owym badaniom jest określenie roli i wpływu projektów na rozwój organizacji, do których zaliczono przedsiębiorstwa małe, średnie i duże, jednostki naukowo-badawcze, jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie wyższe i pozostałe jednostki sektora publicznego. Należy więc postawić pytanie, w jaki sposób projekty zmieniają oblicza organizacji, w jakich obszarach oraz w których momentach (etapach) rozwoju organizacji następuje ta zmiana.

Badania te mają charakter pilotażowy i nie mają w pełni charakteru reprezentatywnego, jednak z naukowego punktu widzenia celem ich jest wskazanie autorowi właściwego kierunku analiz, gdyż tematyka owa dotyczy szerokiego zakresu oddziaływania projektów na biznes i na organizacje publiczne. Dodatkową motywacją badawczą podjętej tematyki jest to, że w bogatej literaturze tematu bardzo mało miejsca poświęca się analizie wpływu projektów na życie organizacji. Badania te nie udzieliły odpowiedzi na wiele pytań i wątpliwości, które zrodziły się w trakcie badań i analizy wyników, jednak wskazały na właściwy kierunek poszukiwań.

Badania pilotażowe przeprowadzono w 153 podmiotach na terenie Dolnego Śląska. Przeprowadzono je metodą wywiadów oraz obserwacji uczestniczącej. Wywiadów udzielały osoby realizujące projekty i zarządzające nimi. Natomiast obserwacja uczestnicząca była możliwa ze względu na udział autora w realizowanych projektach w roli doradcy. W wyniku przeprowadzonych analiz identyfikowano nieprawidłowości w zarządzaniu projektami, dociekano ich przyczyny oraz starano się ustalić, czy osoby zarządzające projektami wykorzystują w tym celu metody i narzędzia uważane w krajach rozwiniętych za standardy stosowane w tego typu przedsięwzięciach. Analizowano wpływ projektów na funkcjonowanie badanych organizacji. W tabeli 1 zaprezentowano rodzaj i liczbę badanych jednostek oraz liczbę projektów.

Tabela 1. Liczba i struktura badanych jednostek

| | Liczba badanych jednostek | Liczba badanych projektów |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Jednostki samorządu terytorialnego | 33 | 48 |
| Uczelnie publiczne | 2 | 3 |
| Jednostki opieki zdrowotnej | 5 | 5 |
| Przedsiębiorstwa małe | 98 | 107 |
| Przedsiębiorstwa średnie | 12 | 22 |
| Przedsiębiorstwa duże | 3 | 4 |
| Suma | 153 | 189 |

Źródło: opracowanie własne.

2. Projekt i zarządzanie projektem

Mając na uwadze pragmatyczne podejście do badanego problemu, przyjmuje się definicje opisujące badane zagadnienie za instytucjami profesjonalnie zajmującymi się metodyką zarządzania projektami. W prowadzonych rozważaniach przyjęto definicje projektu i zarządzania projektem za Project Management Institute w USA. Instytucja ta (jak wiadomo) jest światowym liderem w zakresie rozwoju metod zarządzania projektem i od kilkudziesięciu lat ustanawia standardy w tym zakresie [*Kompendium wiedzy o...* 2003].

Czym zatem jest projekt? Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

Z kolei zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zlecających projekt. W procesie tym winno się dążyć do efektywnego wykorzystywania niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych do osiągnięcia celu.

Wsparciem finansowym dla owych projektów mogą być dotacje unijne, przez które rozumie się środki finansowe przekazywane instytucjom na zasadzie refunda-

cji już poniesionych kosztów kwalifikowanych ponoszonych na realizację projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Sposób korzystania z tych dotacji określa tzw. program operacyjny, czyli dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa dla danego rodzaju wsparcia.

Zarządzanie projektem winno się odbywać zgodnie z określoną metodyką. Jej najbardziej znaną, cenioną w świecie i powszechnie stosowaną postać opracowało Stowarzyszenie Project Management Institute (zob. [Duncan 1996]).

Inną propozycją metodyczną w dziedzinie zarządzania projektem jest koncepcja zwana PRINCE. Opracowano ją w Wielkiej Brytanii na podstawie wieloletnich doświadczeń związanych z realizacją ogromnej liczby projektów. PRINCE, czyli Projects IN Controlled Environments (projekty w sterowalnym otoczeniu), jest zarejestrowanym i zastrzeżonym przez Office of Government Commerce znakiem handlowym, a prawa autorskie pozostają w posiadaniu rządu Wielkiej Brytanii. W 1996 r. powstała zmodyfikowana wersja tej metody pod nazwą PRINCE-2, dostosowana do potrzeb różnych typów projektów.

Warto wreszcie wymienić metodę zarządzania projektem, która jest szczególnie ważna z punktu widzenia prowadzonych tu rozważań – jest nią Project Cycle Management. Metoda ta przeznaczona jest do zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej, szczególnie zaś tzw. projektami szkoleniowymi. Została ona opracowana w 1991 r. na zlecenie Komisji Europejskiej. W Polsce w roku 2004 Ministerstwo Gospodarki, Polityki Społecznej i Pracy wydało podręcznik opisujący tę metodykę w kontekście zarządzania projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Znajomość tych metod oraz właściwe ich stosowanie stwarza możliwość osiągnięcia skuteczności w zarządzaniu projektem. Dla instytucji korzystających z funduszy unijnych istotne jest zwłaszcza poznanie i poprawne stosowanie tych metod, które dotyczą zarządzania projektem współfinansowanych ze środków UE. Komisja Europejska wyznaczyła również standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego obowiązujących w Polsce w latach 2004-2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych programów operacyjnych. Najważniejsze w analizie poziomu skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Preferowana przez instytucje zarządzające i wdrażające programy operacyjne metodyka zarządzania projektem zakłada realizację pięciu wzajemnie powiązanych procesów [Roszkowski, Wiatrak 2005]:

- 1) rozpoczęcia projektu (inicjacji) – jest to identyfikacja potrzeby i źródeł finansowania z funduszy unijnych, wstępne definiowanie wymagań odnoszących się do

projektu wraz z weryfikacją założeń projektu i decyzja o zatwierdzeniu projektu i kontynuowaniu prac nad nim;

2) planowania realizacji projektu – jest to doprecyzowanie celów projektu, wybór najlepszego z dostępnych sposobów osiągania planowanych celów, opracowanie matrycy logicznej dla projektu, harmonogramu prac wynikającego z terminu aplikacyjnego do programu operacyjnego, pozyskanie niezbędnych zasobów i określenie czasu realizacji projektu;

3) realizacji projektu – to przede wszystkim koordynacja wszystkich zaplanowanych działań i organizacja niezbędnych zasobów do przeprowadzenia projektu;

4) kontroli projektu – etapowej i końcowej, której celem jest monitorowanie postępu prac i pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem, a także weryfikacja zgodności zapisów projektu z realizacją i wytycznymi programu operacyjnego;

5) zakończenia projektu (finał) – formalnej oceny skuteczności działań i akceptacji wyniku końcowego projektu. Uzyskanie świadectwa rozliczenia pomocy unijnej i wnioski.

Warto również uświadomić, iż zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się z chwilą powstania potrzeby u pomysłodawcy projektu, a kończy w momencie otrzymania dotacji. Ponadto jednostka aplikująca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat [www.parp... 2006].

3. Zarządzanie projektami w dolnośląskich przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego – wyniki badań pilotażowych

Jak wspomniano we wstępie, badania przeprowadzono w 40 jednostkach sektora publicznego i 113 przedsiębiorstwach, które wystąpiły o dotacje z następujących programów pomocowych:

- 1) Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR),
- 2) Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego,
- 3) Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i Modernizacja Rolnictwa oraz Rozwój Obszarów Wiejskich,
- 4) Programu Współpracy Międzyregionalnej Interreg III A,
- 5) Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw,
- 6) Phare 2003.

Badania obejmowały projekty z różnych rund aplikacyjnych z lat 2004 i 2005.

Próba udzielenia odpowiedzi na pytania postawione we wstępie artykułu skłoniła autora do zbadania, czy badane jednostki korzystają z pomocy doradców zewnętrznych lub przedsiębiorstw specjalizujących się w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków UE. Wyniki wykazały, że wszystkie badane jed-

nostki (153) podjęły decyzję o współpracy w tym zakresie z podmiotem zewnętrznym, aczkolwiek w różnym stopniu.

Ważnym źródłem informacji o sposobie zarządzania projektem są wyniki badań, przedstawiające pięć różnych etapów (faz), w które zaangażowano podmioty zewnętrzne, są to: procesy inicjacji, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia projektu. Najwyższy stopień zaangażowania występuje w procesie inicjacji (157), gdyż sytuacja ta jest związana z opracowywaniem kompletu dokumentacji aplikacyjnej. Podobnie jest w procesie zakończenia projektu (142), w którym kluczową rolę odgrywa umiejętne rozliczenie poniesionych kosztów i otrzymanie refundacji. Zaangażowanie w proces planowania potwierdzone zostało w 53 przypadkach. Takie zachowania preferowane przez przedsiębiorców i jednostki publiczne wiążą się najprawdopodobniej z minimalizacją ryzyka nieotrzymania dotacji. Najmniejsze zaangażowanie podmiotów zewnętrznych zauważalne jest w procesach realizacji (22) i kontroli (23). Badane podmioty nie czują konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, uważając, że mogą zrealizować ten proces samodzielnie.

Skoro najczęściej zarządzanie tego typu projektami zleca się podmiotom zewnętrznym, to nasuwa się pytanie, kto, np. w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie czy uczelni (zleceniodawcy), zarządza pracami podmiotu zewnętrznego. Badanie wykazało w badanych jednostkach, jakie funkcje pełnią osoby zarządzające projektami. Najczęściej zadanie to realizuje właściciel przedsiębiorstwa (92), zastępca kierownika jednostki (43), następnie kierownicy jednostek (12), kierownicy funkcjonalni (5), pracownicy operacyjni (5) oraz kierownik projektu (3). Wyniki takie mogą sugerować duże zaangażowanie naczelnego kierownictwa jednostki w proces pozyskiwania dotacji z UE oraz priorytetowe traktowanie tego typu projektów. Jednak z punktu widzenia metodyk zarządzania najwłaściwszym rozwiązaniem jest oddanie zarządzania projektem „w ręce” kierownika projektu, co w badaniach potwierdziło się tylko trzykrotnie.

Następna kategoria badawcza dotyczyła uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie metody zarządzania projektem ma wpływ na otrzymanie dotacji dla jednostki. Na tak sformułowane pytanie pozytywnie odpowiedziało 113 beneficjentów, 18 nie miało w tej kwestii wyrobionej opinii, 22 uznało, że ZP nie ma wpływu na decyzję komisji o przyznaniu dotacji, gdyż zasady ich przyznawania są niezrozumiałe, skomplikowane i uznaniowe. Badani, którzy pozytywnie ocenili wykorzystanie koncepcji zarządzania projektem w procesie aplikowania i rozliczania dotacji unijnych, wskazywali następujące zalety i wady tej metody. Za zalety ZP uznano:

- 1) korzyści wynikające z przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu,
- 2) efektywniejszą organizację pracy,
- 3) czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu,
- 4) krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej,
- 5) optymalizację zakresu rzeczowego projektu z sytuacją finansową jednostki.

Natomiast za wady ZP uznano:

- 1) konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania, np. MS Project,

- 2) trudność obsługi specjalistycznego oprogramowania,
- 3) wysoki stopień skomplikowania koncepcji.

W celu uszczegółowienia badanej kwestii zapytano osoby w badanych jednostkach czy zarządzając projektem współfinansowanym z UE, wykorzystują wskazane narzędzia zarządzania projektem. Większość badanych wskazała na stosowanie zarządzania projektem lub jego elementów. Wszystkie badane jednostki używały planu projektu i harmonogramu Gantta (157). Gros projektów prowadzone było z wykorzystaniem pracy zespołowej (94). Dla 31 projektów wykonano matrycę logiczną. Pozostałe narzędzia zarządzania projektem można statystycznie potraktować jako niestosowane w próbie badawczej, są to: plany uzupełniające, plan zamknięcia projektu, struktura podziału pracy, ścieżka krytyczna i metoda wartości wypracowanej.

Następne pytanie podyktowała chęć weryfikacji hipotezy o stosowaniu sprawdzonych metod postępowania w obszarze zarządzania projektem. Wyniki pokazały, że tylko 4 jednostki potwierdziły, iż postępują zgodnie z dwiema metodykami – PMI i PCM. Pozostałe jednostki nie stosują żadnej metodyki i korzystają tylko z wybranych narzędzi wspomagających zarządzanie projektem.

4. Zakończenie

Badania pilotażowe przeprowadzone w dolnośląskich przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego pozwalają sformułować kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń:

1. We wszystkich badanych jednostkach występują projekty (189) i są to różnorodne projekty. Wynik ten może sugerować duży uniwersalizm i łatwość zastosowania podejścia projektowego we współczesnych organizacjach.

2. Projekty występują najczęściej w takich obszarach funkcjonowania organizacji, jak inwestycje, produkcja, badania i rozwój, system informacyjny, nowe technologie i innowacje.

3. W opinii beneficjentów badane projekty pozytywnie oddziałują na organizację, przynosząc jej korzyści finansowe, czasowe, jakościowe i organizacyjne.

4. W większości badanych jednostek geneza zainteresowania tematyką projektów wynika z chęci pozyskania dofinansowania z UE dla projektów potrzebnych dla rozwoju organizacji – realizacji strategii.

5. Badane podmioty oceniły wpływ projektów na poszczególne fazy rozwoju organizacji w sposób następujący:

- 1) w fazie inicjacji organizacji pomysł na realizację projektu często stanowi podstawę dla założycieli do decyzji o utworzeniu przedsiębiorstwa,

- 2) w fazie rozwoju projekty dynamizują działania organizacji, pozwalając zaspokoić potrzeby rosnącego popytu klientów, np. wprowadzenie nowego produktu, uruchomienie nowej linii technologicznej celem zwiększenia wydajności lub dywersyfikacji prowadzonej działalności,

3) w fazie dojrzałości projekty stanowią jedno z narzędzi doskonalenia organizacji, która zauważa stabilizację przychodów oraz wysokie koszty; nasuwają się wtedy pomysły na racjonalizację i optymalizację funkcjonowania organizacji, w tym na optymalizację kosztów, np. projekt wdrożenia budżetowania i controllingu,

4) w fazie schyłku realizowane są dwa typy projektów; pierwszy i najczęściej stosowany polega na próbie ratowania sytuacji ekonomicznej przez realizację różnych projektów, drugi – na przeprowadzeniu projektu sprawnej likwidacji i zamknięciu podmiotu.

6. Badane jednostki w procesie pozyskania dotacji chcą współpracować z wyspecjalizowanymi podmiotami, jednak nie zlecają im całości prac koniecznych do pełnego zrealizowania projektu, lecz tylko te, które wiążą się z wysokim ryzykiem popełnienia błędów.

7. Większość badanych podmiotów dostrzegła kilka ważnych korzyści wynikających z metody zarządzania projektem, a mianowicie: większe prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, efektywniejszą organizację pracy, korzyści wynikające z lepszego przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu, czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej, optymalizację zakresu projektu z sytuacją finansową jednostki.

8. Sprawy związane z zarządzaniem projektem po stronie beneficjenta najczęściej prowadzi najwyższe kierownictwo jednostki. Niestety tylko w kilku przypadkach udało się potwierdzić zasadę wywodzącą się ze światowych standardów ZP, że całością prac związanych z zarządzaniem projektem koordynuje kierownik projektu.

9. Najpopularniejsze narzędzia stosowane w zarządzaniu projektem to: plan projektu, praca zespołowa, harmonogramowanie (Gantt) i matryca logiczna.

10. Podejście projektowe i zarządzanie projektem (ZP) podnosi efektywność działań badanych jednostek w procesie przygotowywania, realizacji i rozliczania projektów współfinansowanych z UE. ZP może podnieść skuteczność pozyskiwania funduszy UE pod warunkiem konsekwentnego stosowania metodyki zarządzania projektem, która stanowi światowy standard, oraz większego zaangażowania w realizację projektów specjalistycznych jednostek zewnętrznych.

Autor ma świadomość występowania licznych ograniczeń i słabości przeprowadzonych badań, jednak charakter i przebieg tych badań wskazał właściwy i docelowy kierunek działań. Autor zamierza dokonać bardziej szczegółowej analizy roli i wpływu projektów na rozwój organizacji gospodarczych.

Literatura

- Białynicki-Birula P., Hausner J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

- Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK Guide: 2000 Edition, Warszawa 2003.
- Kucharska A., Perez I.N., *Fundusze strukturalne i fundusz spójności Unii Europejskiej 2000-2006*, Wrocław 2003.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa 2002.
- www.parp.gov.pl, 12.02.2006.
- www.umwd.pl, 13.03.2006.
- www.warr.pl, 14.03.2006.
- www.zporr.gov.pl, 12.03.2006.

THE IDENTIFICATION OF THE ROLE AND IMPACT OF PROJECTS ON ORGANIZATION FUNCTIONING

Summary

The aim of this article is to present the various ways of managing projects by the EU in private and public sector institutions. The results of studies carried out show that these projects have a strong influence on the situation of a company and that the international standards of project management are not being used in most of private and public sector institutions.

Grzegorz Krzos – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.